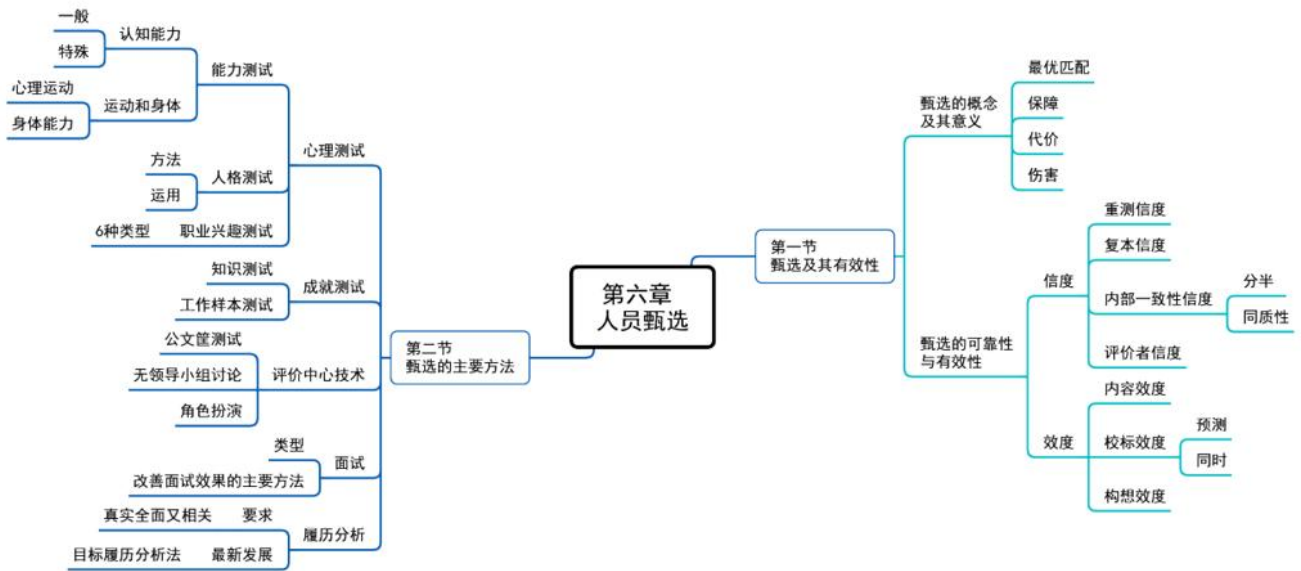


第六章 人员甄选



考点一：甄选的概念及其意义

概念	甄选是指通过运用一定的工具和手段，对已经招募到的求职者进行 鉴别和考察 ，从而最终挑选出 最符合组织需要的最为恰当 的职位空缺填补者的过程。
目的	谋求职位与求职者所具有的某种特性的恰当水平之间达成 最优匹配 。
价值与意义	<p>①符合企业需要的优秀员工是确保组织战略目标达成的最根本保障</p> <p>②甄选决策失误的代价可能极高：对员工进行培训，调整员工的工作岗位，甚至是通过到期解除劳动合同，或者以直接解雇的方式将不合格的人剔除出组织。</p> <p>③甄选决策失误可能会对员工本人造成伤害</p>

考点二：甄选的可靠性与有效性

任何一种甄选方法都应当达到一定的信度和效度，**信度是效度的必要条件（但不是充分条件）**，即一项甄选测试的信度如果不好，那么其效度一定较差，相反，如果一项测试的效度较好，则其信度也一定比较高。

（一）**信度**（可靠性）

（二）**效度**（有效性）

（一）信度

含义	是指一种测试手段不受随机误差干扰的程度。它反映了一个人在反复接受同一种测试或等值形式的测试时所得到的分数的 一致性 程度。 信度又称为测试的内容一致性程度或稳定性程度， 它是对任何一种测试工具的最基本要求 。
表述	信度的高低是用 信度系数 来表述的，信度系数介于0到1之间，0最低1最高。信度系数不低于 0.70 的测试工具被视为信度较好。
类型	最常用： 重测信度、再测信度、内部一致性信度、评价者信度
注意事项	<p>①测试过程要标准化；</p> <p>②选取的样本要具有广泛的代表性；</p> <p>③保持良好的测试环境（包括心理环境和物理环境）；</p> <p>④注意测试的难度和长度（防止地板效应或天花板效应）；</p> <p>⑤注意测试的条目（防止疲劳和厌倦）。</p>

（二）效度

效度	是指一种测试的 有效性 程度，反映了一种测试工具对于它所测量的内容或特质 进行准确测量 的程度。
内容	是指一项测试的 内容 与测试所要达到的 目标 之间的相关程度，即一项测试的内容能够 代表 它所 测

效度	量的主题和特质的程度。主要采用 专家判断法 ，不太适合对智力、领导能力以及诚实型等较为抽象的特质进行评价。
效标效度	也称 效标关联效度 ，指一种测试或甄选技术 对被试者的一种或多种工作行为或工作绩效进行预测 的准确程度。包括： 预测效度和同时效度
构想效度	也称 结构效度 ，是指一项测试对于某种不可观察的、比较抽象的构想或特质进行测量的程度，即一项测试的结果是否能够证实或解释某一理论上的假设、术语等构想以及解释的程度如何。

考点三：心理测试

（一）能力测试

认知能力测试	一般认知能力测试 即通常所说的智力测试或智商测试，是从事任何一种工作都必须具备的一些 基本脑力能力 。
	特殊认知能力测试 又称为能力倾向测试或职业能力倾向测试，是针对一些比较 具体 的认知能力。 注意：在甄选测试中通常最受关注的是 语言理解能力、数学能力和推理能力 。
运动和身体能力测试	心理运动能力测试 是对一个人的精神运动能力或受个体意识支配的精细动作能力进行的测试。
	身体能力测试 则是对一个人的动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等所进行的测试。

（二）人格测试

方法	自陈量表法	自评
	评价量表法	他评
	投射法	自由反应（在人员甄选中使用不普遍）
在人力资源管理领域中得到广泛运用的两项人格测试	MBTI 人格类型测试	这套测试问卷从四个两极性的维度： ① 外倾-内倾 ：注意力集中方向 ② 感觉-直觉 ：获取信息的方式 ③ 理性-情感 ：处理信息和做出决策的方式 ④ 判断-感知 ：通常表现出来的对待外界的方式
	“大五”人格测试	是指一个人在以下五种人格特征方面的表现： 外向性、愉悦性、公正严谨性、神经质性和开放性

（三）职业兴趣测试（霍兰德职业兴趣测试）

类型	基本人格倾向	适合从事的职业
现实型	偏好具体物体，不喜与人打交道。	技能性和技术性的职业
研究型	偏好对现象进行观察推理。缺乏组织和领导能力。	科学研究类工作以及工程设计类工作等
艺术型	具有想象力，冲动、直觉、理想化、有创意不重视实际，不善于从事事务性工作。	文学艺术方面的工作
社会型	合作、友善、善于言谈和社交，观察能力强，喜欢社会交往，关心社会问题。	教育、咨询等方面的工作
企业型	冒险、乐观、自信、精力充沛、有进取心，喜欢担任有领导责任的工作。看重政治和经济方面的成就，不喜欢研究。	企业领导或行政管理者等
常规型	顺从、谨慎、保守、实际、稳重，条理性强的工作，偏好对文字和数据等资料进行明确、有序的整理。	办公室事务性工作、图书管理、会计、统计类工作

考点四：成就测试

成就测试，又被称为熟练性测试或学绩测验。它通常是对一个人在接受了一定的教育或训练之后获得的成果进行测试，测试目的是考查一个人在多大程度上掌握了对于从事某种具体工作而言非常重要的那些知识或技能。
--

1. 知识测试	含义	就是我们通常说的 考试 ，它所考查的是一个人在特定领域掌握的知识广度和深度。从事任何类型的工作都需要具备一定的知识。
	类型	可以被划分为 综合 知识测试、 专业 知识测试、 外语 测试等各种不同类型。
	范围	社会上的一些 职业资格 考试基本上都属于此类知识测试。如注册会计师考试和国家司法考试等。
	测试方式	知识测试通常都是以笔试的方式完成，但并非所有的笔试都属于知识测试。如公务员笔试环节的行政能力测试。
2. 工作样本测试	含义	在一个对 实际 工作的一部分或全部进行模拟的环境中，让求职者实地完成某些具体工作任务的一种测试方法。
	优点	这种测试工具的校标效度和内容效度都很高。在大量的甄选环境中，工作样本测试的效度在所有甄选测试中是最高的。
	缺点	①普遍适用性很低，只能针对不同的职位来开发不同的测试； ②测试的模式是非标准化的，开发成本相对较高。
	例子	①对计算机编程人员实施的编程测试； ②对物流货运人员实施的标准驾驶测试； ③对秘书和职员实施的电子文字和电子表格标准化测试； ④对管理人员实施的公文处理测试以及在交响乐团和芭蕾舞团中实施的视听测试等。

考点五：评价中心技术

评价中心技术是通过 情景模拟 的方法来对求职者进行评价的， 它的一个重要基石是工作样本测试 （用实际的工作任务对求职者进行测试）。		
1. 公文筐测试	概念	通常又称为公文处理测验，是评价中心技术中 最常用和最核心 的技术之一。
	优点	①非常适合对管理人员进行评价，具有较高的内容效度和效标效度； ②操作比较简单，对场地没有过多的要求； ③表面效率较高，容易得到被测试者的理解和接受。
	缺点	①编制成本较高； ②评分比较困难； ③由于自身的背景、工作经验、管理理念等不同，对不同的公文处理方式的想法也会有所不同； ④被测试者是单独完成的，无法通过这种测试观察被测试者的人际交往能力和团队工作能力。
2. 无领导小组讨论	概念	它采用情景模拟的方式让一组求职者进行集体讨论。在讨论的过程中，组织者 不会 为该小组 指定 一名领导人，而是让大家自由发言。
	注意事项	①大家的 地位 都是 平等 的，没有人事先就被指定为领导者 ② 评价者不参与 讨论过程，他们甚至不在现场进行观察
	问题类型	开放式、两难性、多项选择、操作性、资源争夺性 问题。
3. 角色扮演	概念	要求被测试者扮演一位管理者或者某岗位员工，然后让他们根据自己对角色的认识或担任相关角色的经验来进行相应的语言表达和行为展示。

技能	练习		
	公文筐训练	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力 (控制、辅导、影响、足智多谋)	√	√	√
问题解决能力 (判断力)	√	√	√
人际交往能力 (敏感性、解决冲突能力、合作能力、口头沟通能力)		√	√
行政管理能力 (组织能力、规划能力、书面沟通能力)	√	√	
压力承受能力 (自信心)		√	√

考点六：面试的概念及类型

面试是迄今为止在 实践运用中最广泛 的一种人员甄选方法。	
1. 根据面试 结构 划分	非结构化面试
	结构化面试
	半结构化面试
2. 根据面试的 组织形式	单独面试
	系列面试
	小组面试
	集体面试
3. 一些 特殊 的面试形式	压力面试
	电话面试和视频面试

考点七：改善面试效果的主要方法

1. 采用 情境化结构 面试	情境化结构面试实际上属于结构化面试的一种。被面试者需要回答的问题并不是一些抽象的或者与未来的实际工作联系不那么紧密的问题，而是他们将来在实际工作中很可能会遇到的工作环境以及非常具体的工作任务、工作问题或难题。
	STAR 的原则
	题目类型：① 过去导向型 ；② 未来导向型 。
2. 面试前做好充分 准备	安排好时间、场地和资料； 阅读简历材料和职位说明书，准备好相关的问题。
3. 系统培训 面试考官	一个设计合理的面试考官培训项目确实能够大大减少在传统的非结构化面试中可能出现的问题。
研究表明，一套测试组合的 效度系数 往往 超过 0.60 。	

考点八：履历分析

基本假设	是 个人的行为具有一致性 ，即一个人的过去的行为是对其未来行为进行预测的最佳依据。
分析对象	①不仅包括一个人的基本信息、学习经历、工作经历、培训经历以及奖惩情况等静态信息； ②而且包括能够反映一个人的人格特质、态度、工作经验、兴趣、技能以及能力的各种相关历史事件和历史行为。
要求	真实；全面；相关 。
目前，履历分析技术的一个最新发展是 目标履历分析法 。与传统的履历分析试图去预测一个人的总体工作绩效不同，这种技术的目的是 预测不同的人在某些与工作相关的具体行为或兴趣方面存在的差异 。	

考点小结

- 甄选的概念及其意义
- 甄选的可靠性与有效性
- 心理测试
- 成就测试
- 评价中心技术
- 面试的概念及类型
- 改善面试效果的主要方法
- 履历分析